

InfoMap - Ein Meta-Instrument zur Evaluation des Informationsmanagements

Konferenzbeitrag, DGI Online Tagung 2008, Frankfurt/Main.

Isabella Mader¹, Josef Herget²

IMAC Information & Management Consulting¹, Donau Universität Krems²
isabella.mader@imac.de¹; josef.herget@donau-uni.ac.at²

***Abstract.** Die Bedeutung des Wissens- und Informationsmanagements in der Unternehmenspraxis erfordert einen rationalen Einsatz von geeigneten Methoden und Instrumenten und eine systematische Vorgehensweise. Allerdings führt derzeit die Vielzahl von Methoden und Instrumenten im Wissens- und Informationsmanagement in vielen Organisationen oft zum Einsatz unkoordinierter Einzelmaßnahmen. Dieser Beitrag liefert einen Vorschlag, wie in der Anwendungsrealität die gewünschte Systematik erzielbar werden kann. Das Konzept InfoMap bietet ein standardisiertes Planungsinstrument für die Projektentwicklung und -begleitung.*

1. Problemstellung von Wissens- und Informationsmanagement-Projekten in der Praxis

Unbestritten kommt gegenwärtig dem Wissens- und Informationsmanagement (WIM) eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Die Wissens- und Informationsintensität sowohl der Geschäftsprozesse als auch der Produkte und Dienstleistungen war noch nie so hoch wie heute. Dementsprechend gilt es, das Wissens- und Informationsmanagement adäquat zu gestalten und zu entwickeln. Zahlreiche Methoden und Instrumente sind mittlerweile in Forschung und Praxis vorzufinden, deren Einsatzzweck und -kriterien allerdings nur selten eindeutig beschrieben sind, die sich zudem teilweise überlappen, oftmals aber auch nur wenig bekannt sind. Bei relativ neuen Funktionsbereichen, wie es das Informations- und Wissensmanagement immer noch darstellen, überrascht das Fehlen eines etablierten Sets von Methoden, die zur Planung und Koordination eingesetzt werden können, daher nicht. Folglich ist es auch nicht verwunderlich, wenn in vielen Organisationen gerade im Wissens- und Informationsmanagement die Versuchung groß ist, zu unkoordinierten Einzelmaßnahmen statt zu einer systematischen, nachhaltigen Vorgehensweise zu greifen. Freilich kann auch mit Einzelmaßnahmen ein positives Ergebnis entstehen. Das Ziel muss es jedoch sein, theoretisch reflektierte Auswahl- und Anwendungsbedingungen zu definieren, um einen zieladäquaten Einsatz von geeigneten Methoden und Instrumenten zu ermöglichen.

2. Das Meta-Konzept InfoMap als Lösungsansatz

In der praktischen Anwendungsrealität sind mehr Systematik in der Vorgehensweise und eine Abkehr von der Zufälligkeit im Informationsmanagement anzustreben [Herget 2004]. Ansätze zur strukturierten Vorgehensweise im WIM sind zwar durchaus vorzufinden. Marchand, Rollins und Kettinger [2002]. demonstrieren beispielsweise, dass mit geeigneter Metrik die Messung von IT Praxis, IM Praxis und Informationsverhalten und -werten erreicht werden können und eine Orientierung über die Informationsfunktion erlaubt wird. Ausgestattet mit dem Analyseergebnis über den Zustand der Informationsfunktion kann ein nachhaltiger Beitrag zum Geschäftserfolg geleistet werden. Allerdings fehlt in diesem Ansatz die Verknüpfung mit einem daraus abzuleitenden weiteren Vorgehen und Methodeneinsatz. Es handelt sich vorrangig um ein Diagnoseinstrument. Im Bereich Strategieentwicklung hat Wiseman einen viel beachteten Vorschlag mit dem Strategy Generator vorgelegt, der den systematischen Aufbau der strategischen Inhalte mit Fragen zu strategischer Zielgruppe, Strategieparametern, Einsatzart und Einsatzrichtung konkretisiert [Wiseman 1985]. Systematische Analyse und Evaluation kommen in diesem Ansatz allerdings zu kurz. Heinrich und Lehner [2005] beschreiben in ihrem Standardwerk zwar eine Vielzahl von Instrumenten des Informationsmanagements, verbinden diese allerdings nicht mit einem Konzept zur systematischen Methodenwahl.

Als methodischen Ordnungsrahmen schlagen wir daher das Meta-Instrument InfoMap vor, das mit Hilfe ausgewählter Merkmale zuerst eine Diagnose des Ist-Zustandes erlaubt, im darauf folgenden Planungsschritt zur Optimierung des WIM eine Methodenwahl nach quantitativen und qualitativen Kriterien erleichtert und schließlich eine Messung des Implementierungsfortschritts nach den gleichen, standardisierten Meta-Kriterien ermöglicht. Außerdem beinhaltet InfoMap einen Ansatz zur begleitenden Evaluierung, der den gleichen Kriterien folgt. Dadurch wird eine konsistente Erfolgsmessung gewährleistet, eine Beliebigkeit und Zufälligkeit in der Evaluierung von Projekten wird vermieden. Dieser Zyklus kann evolutionär immer wieder durchlaufen werden (siehe Abb. 1).

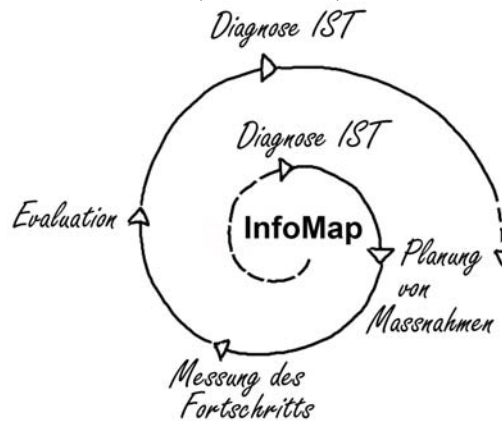


Abb. 1: Das evolutionäre Konzept InfoMap

Die Meta-Ebene des InfoMap Konzeptes baut auf vier Axiomen des Wissens- und Informationsmanagements auf [Mader 2007]. Diese Axiome und die davon abgeleiteten Theoreme betrachten nach dem Vorbild Newtons das Trägheitsprinzip (an welchem Punkt ist der Veränderungsdruck größer als die Trägheit eines Systems?), das Aktionsprinzip (über die Bewegungsrichtung von Systemen), das Reaktionsprinzip (über Wechselwirkungen in Systemen) und das Superpositionsprinzip (nur Kräfte, die auf den gleichen Punkt wirken, können addiert werden) [Newton 1726]. Wir legen unserem Konzept die Annahme zu Grunde, dass physikalische Prinzipien auch auf organische, soziale Systeme wie Unternehmen abstrahiert übertragbar sind. So ergibt sich die Aufgabe, aus einem Set von Determinanten des Informationsmanagements eine Anzahl gegenläufiger Kräftepaare abzuleiten, um damit ein Kräftegleichgewicht oder –ungleichgewicht abbilden zu können. Gemäß Newtons Prinzipien ist durch die Balancierung antagonistischer Maßnahmen eine höhere Systemstabilität erreichbar, indem entstehende gegenläufige Bewegungen damit systematisch ausgleichbar werden.

Zu sechs Determinanten des Informationsmanagements wurden jeweils Antagonismen definiert, aus denen sechs Paare gegenläufiger Kräfte abgeleitet wurden. Diese sechs Determinanten stellten sich im Verlauf der Entwicklung des Konzeptes als Dachbegriffe heraus, unter die alle anderen gesammelten Begriffe subsumierbar waren. Folgende Paare von Determinanten wurden abgeleitet:

- Raumachse WIR (unser Unternehmen) – DIE ANDEREN (Konkurrenz, Gesellschaft):
Ein Ungleichgewicht zwischen dem Wissen über Konkurrenz und Umfeld, z.B. aus der Competitive Intelligence und dem Wissen über das eigene Unternehmen sollte vermieden werden.
- Zeitachse HERKUNFT (Chronologie, Dokumentation) – ZUKUNFT (IM-Strategie):
Firmenchronologie, Langzeitarchivierung (auch hinsichtlich Compliance) und Dokumentation verdienen den gleichen Stellenwert wie die Ausrichtung auf die Zukunft mittels IM- oder IT-Strategie.
- Transformationsachse STABILISIERUNG (Budgets, Werte) – VERÄNDERUNG (Veränderungsbedarf):
Stabilität erhebt, welche Werte im Sinne von Budget, Anlagen, Software, Mitarbeiter etc. für gedeihliche Projekt- bzw. Unternehmensentwicklung fehlen (Add-Ons). Im Gegensatz dazu fragt das Prinzip der Veränderung danach, was vielleicht zu viel oder überdimensioniert ist und sich daher als Ballast für Projekte respektive das gesamte Unternehmen auswirkt (Trade-Offs).

- Engagementachse FÜHRERSCHAFT (USPs, Marktführerschaft) – KOOPERATION (Netzwerke, Allianzen):
Hierbei geht es um die klare Festlegung, worin die Organisation führend ist und gleichzeitig um die Würdigung der Teilnahme an Netzwerken und Kooperationen [Katzmair 2005].
- Wissensachse WISSEN (Informations- und Wissensmanagement) – REFLEXION (Synthese, Wissensumsetzung):
Im Vordergrund steht hier die Frage der Informationslogistik: Wie gut haben wir unsere Information / unser Wissen organisiert und zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar [Krcmar 2005]? Die Akquisition und das Management von Wissen verlangt jedoch auch nach kritischer Reflexion und der Art und Weise der Wissensanwendung.
- Unternehmenskulturachse ERTRAGSORIENTIERUNG (Wirtschaftlichkeit, Rentabilität) – INVOLVEMENT (Mitarbeiterorientierung): Das klassische Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeitsorientierung und sozialen Interessen der Mitarbeiter kann in einer Kultur gegenseitigen Respekts, des Verständnisses der Mitarbeiter für notwendige Erfolgsorientierung und der Anerkennung und Umsetzung von Mitarbeiterinteressen seitens der Organisation zu höherer Motivation und Leistung führen [Kotter 1996], während über die Konfrontation dieser Energien wertvolle finanzielle, zeitliche und emotionale Ressourcen verloren gehen können.

Das Modell der InfoMap lässt sich folgendermaßen abbilden:

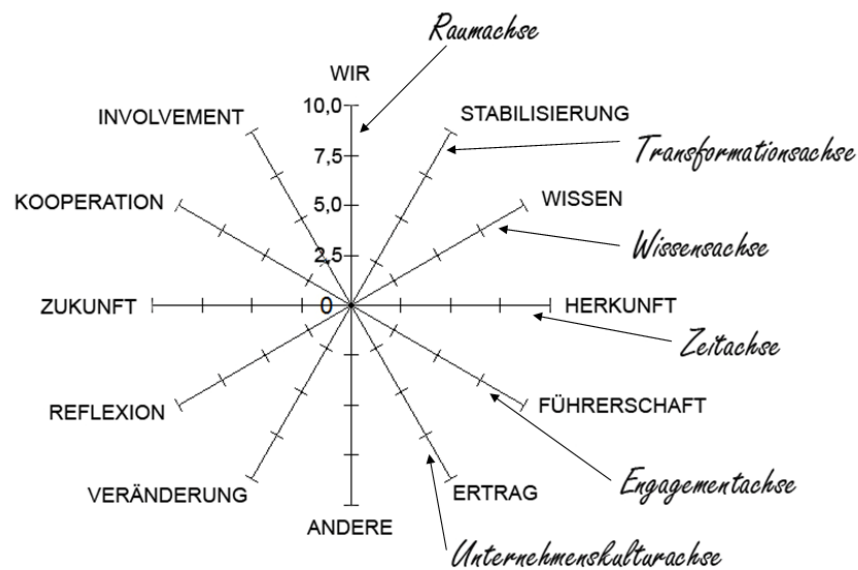


Abb. 2: Das Modell der InfoMap

In weiterer Folge wurde eine Auswahl der derzeit im Informations- und Wissensmanagement verwendeten Instrumente in einem Methodenrepertoire (WIM Toolbox), geordnet in Analyse-, Planungs-, Implementierungs- und Evaluationsinstrumente, zusammengefasst. Zur Ermöglichung einer systematischen Methodenauswahl wurden alle Instrumente mittels heuristischem Verfahren bezüglich ihres jeweiligen möglichen Optimierungsbeitrags zu einem oder mehreren der 12 antagonistischen Faktoren bewertet. Die 12 Faktoren wurden solcherart als Meta-Kriterien zur Instrumentenbewertung verwendet, um einen besseren Überblick und eine Systematisierung in der Methodenwahl zu erreichen. Abb. 3 zeigt das derzeitige Methodenrepertoire der WIM Toolbox.

Bewertung: leer (kein Beitrag), 1 (durchschnittlicher Beitrag), 2 (hoher Beitrag), 3 (sehr hoher Beitrag)

InfoMap WIM TOOLBOX Planungshilfe		WR	DIE ANDEREN	STABILISIERUNG	VERÄNDERUNG	WISSEN	REFLEXION	HERKUNFT	ZUKUNFT	FÜHRERSCHAFT	KOOPERATION	ERTRAG	INVOLVEMENT
1.	Analyseinstrumente												
1.1.	Unternehmensanalyse												
1.1.1.	Information Audit	2			1	1	1						2
1.1.2.	Wertketten-/Prozessanalyse	1		1		1							
1.1.3.	Erfolgsfaktorenanalyse	1				1	1			1			
1.1.4.	Fähigkeitenanalyse	1				1	1	1		2			
1.1.5.	Potenzialanalyse	1		1	1	1	1		1	1	1		
1.1.6.	Komponentenanalyse	1				1	1	1					
1.2.	Umfeldanalyse												
1.2.1.	Best-Practice-Analyse		2			1	1			1			
1.2.2.	Benchmarking		2				1			1			
1.2.3.	Branchenstrukturanalyse	1	1		1		1			1			
1.2.4.	Konkurrenzanalyse	1	1				1			1			
1.2.5.	Marktanalyse	1	1				1						
1.2.6.	Soziale Netzwerkanalyse	1	1			1	1	1		1			
1.2.7.	Vernetzungsanalyse	1	1	1	1	1	1	1					
1.3.	Umweltanalyse												
1.3.1.	Szenario-Technik		1										1
1.3.2.	Analyse der Makroumwelt		1										
1.3.3.	Literaturanalyse, Konferenzen, Fallstudien		1				1						
1.4.	SWOT Analyse	2	1				1						
2.	Konzeptionsinstrumente												
2.1.	Strategieentwicklung				1		1		2	1			
2.1.1.	Ressourcenplanung			2	1				1			1	
2.2.	Zieldefinition				1					2			1
2.3.	Leitbild-Entwicklung				1		1	1	1	1		1	
3.	Umsetzungsinstrumente												
3.1.	Gestaltungsinstrumente												
3.1.1.	Maßnahmen zur Förderung von Menschen												
3.1.1.1.	Aus- und Weiterbildung			1	1	1	1		1				2
3.1.1.2.	Mentoren, Paten			1		1			1				1
3.1.1.3.	Kompetenzmatrix	1		1		1	1	1					1
3.1.1.4.	Anreizsysteme / Incentives			1	2				1	1			2
3.1.1.5.	Job-Rotation / Vorschlagswesen / Job Enlargement	1		1	1	1	1		1				2
3.1.1.6.	Community of Practise / Wissensgemeinschaft	1		1	1	1	1				2		2
3.1.1.7.	Skip Level Meetings	1		1	1	1	1						1
3.1.1.8.	e-Learning					2			1				2
3.1.1.9.	Lernlabor					1							1
3.1.2.	Maßnahmen z. Gestaltung v. Inf. Ressourcen												
3.1.2.1.	Roadmapping				1				1				
3.1.2.2.	Projektpriorisierung				1		1		2				
3.1.2.3.	Projektfortschrittsbericht				1				1				
3.1.2.4.	Risiko Management	1		1	1	1	1						
3.1.2.5.	Projekt-Datenbank(en)	1		1	1	1		1					1
3.1.2.6.	Prozessmodellierung, -und -management	2		1	1	1	1		1				1
3.1.2.7.	Wissensorganisation			1		2	1						1
3.1.2.8.	Terminologiemanagement					1		1					1
3.1.2.9.	Records Management			1	1	2	2						
3.1.2.10.	Dokumentenmanagement			1	1	2	2						
3.1.2.11.	Enterprise Search			1	1	2	2						
3.1.2.12.	Information Retrieval / Data Mining					2	1		1				
3.1.2.13.	Information Broker / Knowledge Broker	1	1	1	1	1	1						
3.1.2.14.	Intranet / Extranet	1	1	1	1	1	1			1			1
3.1.2.15.	Lessons Learned	1		1	1	1	1		1				1
3.1.2.16.	Systematische Debriefing-Sessions	1				1	1						1
3.1.2.17.	Mikroartikel	1		1		1	1		1				1
3.1.2.18.	Story Telling	1		1		1	1		1				1
3.1.2.19.	Wiki					1	1						1
3.1.2.20.	Web 2.0 Anwendungen					1	1						1
3.1.3.	Maßnahmen zur Gestaltung von IKT												
3.1.3.1.	Modellierung von Informationssystemen			1	1	2	1						
3.1.3.2.	Architektur v. IS: Vorgehensmodelle			1	1		1	1	1				
3.2.	Lenkungsinstrumente												
3.2.1.	Strategische Allianzen	1	1	1	1	1	1		1	1	3		
3.2.1.	Competitive Intelligence	1	3	1	1	2	2						
3.2.2.	Balanced Score Card (BSC)	1		1	1	1	1		1				1
3.2.3.	Advanced Score Card (ASC) *neu	2		1	2	1	2		1				1
3.2.4.	Competence Centres / Kompetenzzentren	1	1	1	1	1	1		1		2	1	1
3.3.	Entwicklungsinstrumente												
3.3.1.	Innovationsmanagement	1		1	2	1	1		2	2		2	
3.3.2.	Wissensarchitektur (Kommunikationsräume)			1		1	1		1				2
3.3.3.	Change Management			1	1				1				2
4.	Evaluierungs- und Controllinginstrumente												
4.1.	Evaluierung	1				1	2		1				1
4.2.	Projekt-Controlling	1					1						
4.3.	Wissensbilanz / Wissenscontrolling	1				1	1	1	1	1			

Abb. 3: InfoMap Methodenrepertoire (WIM Toolbox) mit Bewertung nach den Meta-Kriterien

3. Das Vorgehenskonzept der InfoMap

Im Streben nach einer systematischen Vorgehensweise folgt das Modell der InfoMap konsequent dem Vorgehensmodell Analyse – Planung – Umsetzung – Evaluation. Die Bewertung wird im vorgeschlagenen Assessment-Grid (Raster) vorgenommen. Auch für die weiteren Planungsschritte liegen System-Grids (Raster) vor: für Analyse (Assessment Grid), Planung (Planning Grid), Umsetzung (Implementation Grid) und Evaluation (Evaluation Grid). Abb. 4 zeigt einen Auszug aus dem Analyseraster (Assessment Grid). Im Folgenden verdeutlichen wir anhand dieser vier Schritte das Vorgehen.

InfoMap Assessment

Zu Beginn erfolgt eine Analyse, das so genannte InfoMap Assessment, mit dem anhand der Meta-Kriterien Fragen zur Erhebung des Ist-Zustandes gestellt werden. Je nach Bedarf kann dieser Untersuchungsschritt in verschiedener Tiefe durchgeführt werden: eine Frage pro Kriterium (Quick Check), fünf Fragen pro Kriterium (Basic Variante) oder zehn Fragen pro Kriterium (Professional Variante). Die Fragenkataloge dazu entstanden in systematischer Ableitung aus zentralen unternehmensrelevanten Bestimmungsfaktoren: Geschäftsmodell, Produkte, Absatzmärkte/Kunden, Bezugsmärkte/Lieferanten, Qualitätssicherung/Prozesse, Innovation/F&E, Wettbewerbsverhalten, Controlling, Flexibilität/Reaktionsfähigkeit, Image/Reputation. Die Bewertung (Beantwortung) der Fragen erfolgt systematisch nach dem erreichten Reifegrad je Kriterium mit folgenden Abstufungen: 0% (keine Aktion, nicht vorhanden), 2,5 Punkte entsprechend 25% (initiiert), 5 Punkte entsprechend 50% (wird durchgeführt), 7,5 Punkte entsprechend 75% (durchgeführt und evaluiert), 10 Punkte entsprechend 100% (durchgeführt, evaluiert und optimiert). Zur besseren Absicherung der Ergebnisse können mehrere Personen Bewertungen abgeben, wobei bei Bedarf ebenso stufenlos bewertet werden kann, z.B. mit 3 Punkten für 30%.

InfoMap ASSESSMENT GRID

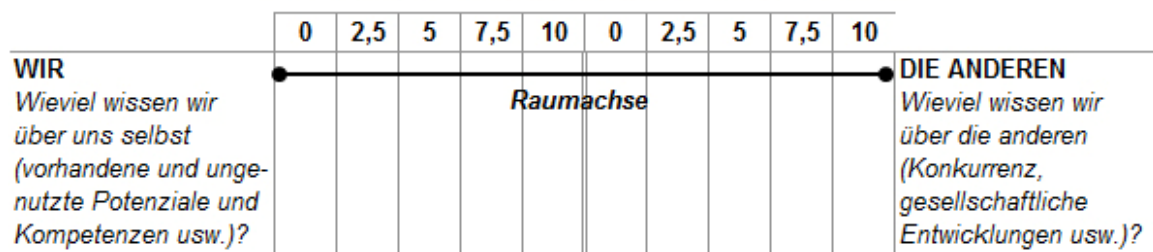


Abb. 4: Auszug aus dem InfoMap Assessment Grid (Quick Check Variante)

Das Ergebnis des Assessments wird auf einer Radargrafik dargestellt, in welcher die antagonistischen Kriterien einander gegenüberstehen, so dass jene Achsen mit Ungleichgewicht und unterrepräsentierten Bereichen leicht ersichtlich werden. Abb. 5 zeigt ein mögliches Ergebnis, hier mit Defiziten in den Kriterien WIR, ZUKUNFT, REFLEXION, VERÄNDERUNG und INVOLVEMENT.

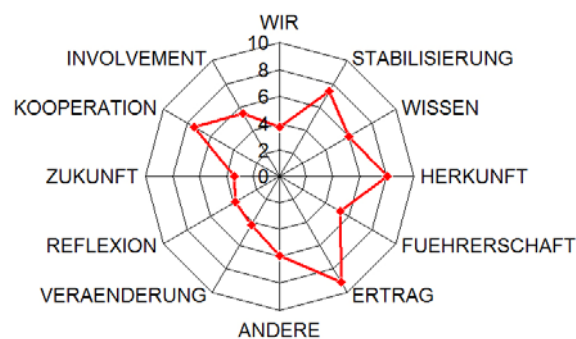


Abb. 5: Radargrafik mit Assessment Ergebnis

InfoMap Planning

Aus dem Methodenrepertoire können nun je nach dem Ergebnis des Assessments Methoden erwogen, verglichen und gewählt werden, die am besten geeignet erscheinen, um Ungleichgewichte und Defizite der

jeweiligen Kriterien auszugleichen. Die zur Implementierung ausgewählten Instrumente und die ihnen zugeordneten Punkte werden im InfoMap Planungsraster (Planning Grid) aufgetragen und zu den Punkten aus dem Assessment addiert. Das Ergebnis bildet das geplante, zu erreichende Punkteziel im Falle erfolgreicher Implementierung ab. Dieses Potenzial darf nicht mit einem neuen IST-Zustand verwechselt werden, der in einem neuen Zyklus zu erheben sein wird. Die verwendeten Metriken sind unterschiedlich. Es geht hier um die Visualisierung möglicher Optimierungsbeiträge, die im Rahmen des Projektmanagements die anzustrebenden Projektziele übersichtlich und kommunizierbar abbilden.

Abb. 6 zeigt ein typisches Ergebnis der Radargrafik nach Abschluss der Planung.

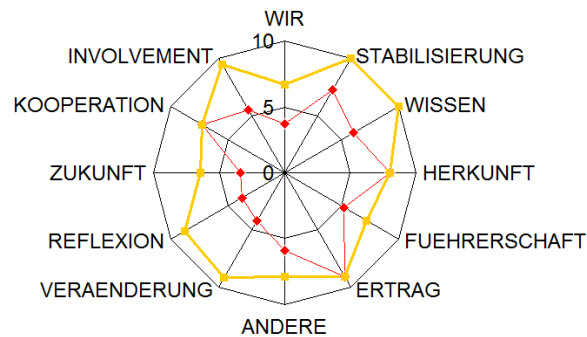


Abb. 6: Radargrafik mit dem Planungsergebnis

InfoMap Implementation

Im Projektschritt zur Implementierung sind im Projektraster (hier: Implementation Grid) die bereits abgeschlossenen Projektschritte (gemäß der dafür zu veranschlagenden Punkte aus dem Methodenrepertoire) einzutragen, womit der Projektfortschritt abgebildet wird. Auch dieses Instrument dient lediglich der Visualisierung im Rahmen des Projektmanagements.

InfoMap Evaluation

Als mittlerweile etablierter Projektmanagement Standard sollte im Rahmen der Evaluation der Status des Projekts überprüft werden. Der Evaluation liegt ein nach der gleichen Systematik aufgebautes Raster zu Grunde; die Evaluation kann projektbegleitend und/oder abschließend durchgeführt werden. Durch die Verwendung der gleichen Bewertungssystematik wird konsequent die Erreichung gesetzter Projektziele und der Erfüllungsgrad der im Projekt zu optimierenden Bereiche evaluiert. Die Visualisierung dient hier ebenfalls Zwecken des Projektmanagements.

Zusammenfassende Betrachtungen zum Vorgehensmodell

Die Schemata für Analyse, Planung, Implementierung und Evaluation folgen im Aufbau dem gleichen Prinzip, wodurch eine stringente Systematik in der Vorgehensweise angestrebt wird.

Der Abschluss jeder Phase zeigt auf der integrierten Radargrafik sofort ablesbare Defizite und Handlungsfelder. Der Realität entsprechend werden nicht alle identifizierten Defizite mit einem Projekt ausgleichbar sein. Das Ergebnis nach dem Abschluss des ersten Projektes zeigt jedoch auch die Handlungsfelder für Folgeprojekte, sodass in der Folge systematisch weiter an der Behebung von Defiziten gearbeitet werden kann.

Entsprechend der jeweiligen Phase wird in konsequenter Ampelphasen-Farblogik die Analysephase in rot gezeigt, die Planungsphase in gelb und die Implementierungsphase in grün. Die Ergebnisse der Evaluierung sind in grauer Farbe angelegt.

Das InfoMap Konzept berücksichtigt sowohl den Ausprägungsgrad der einzelnen Kriterien als auch das Delta auf den Achsen, womit ein Ungleichgewicht angezeigt wird. Sowohl ein zu geringer Ausprägungsgrad eines Kriteriums als auch ein Ungleichgewicht stellen im Sinne des InfoMap Konzeptes Handlungsfelder zur Optimierung dar. Eine Priorisierung von möglichen Massnahmen muss jeweils im situativen Kontext vorgenommen werden. Sicherlich ist ein Mindestausprägungsgrad notwendig, gleichzeitig sollte das identifizierte Delta möglichst gering gehalten werden.

Der Analyseschritt (InfoMap Assessment) bildet im das Ergebnis einer heuristischen Evaluation ab, während die weiteren Schritte bei der Optimierung einzelner Kriterien eine systematische Planungs- und

Entscheidungshilfe darstellen. Die Visualisierung der Planungs-, Implementierungs- und Evaluationsschritte soll eine Übersicht über den möglichen Beitrag zur Verbesserung bieten, wobei diese Übersicht zu Projektende nicht mit einem real erreichten Ergebnis zu verwechseln ist. Die tatsächlich herbeigeführten Optimierungen sollten im Anschluss mit einem erneuten Assessment erhoben werden. Aus dem Vergleich einer solchen erneuten Erhebung mit dem Ergebnis nach Projektabschluss lassen sich Schlüsse über den tatsächlichen Projekterfolg und die erzielten Optimierungsbeiträge zum wirksamen WIM ziehen.

Abb. 7 zeigt zusammenfassend das Vorgehensmodell der InfoMap.

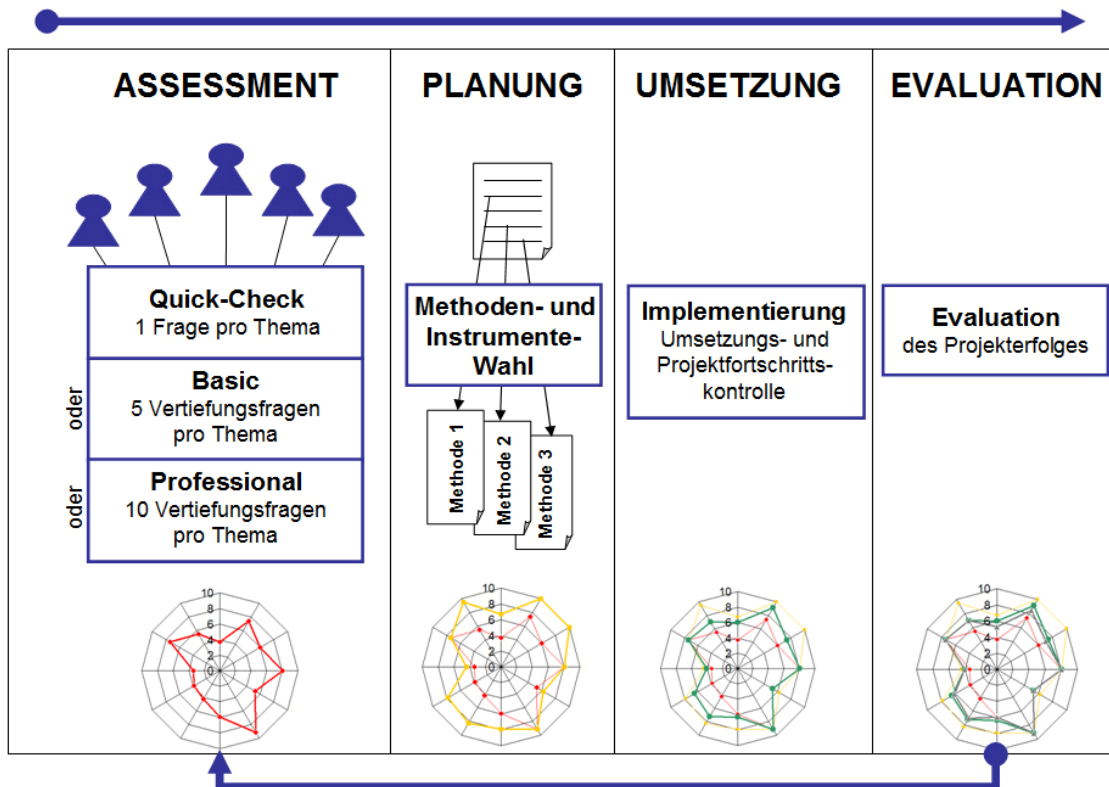


Abb. 7: InfoMap Vorgehensmodell

4. Fallstudie

Zur Validierung des entwickelten Modells wurde das InfoMap Konzept auf einen realen Beratungsauftrag bei einer Organisation angewendet. Der Beratungsauftrag umfasste die Analyse der Informationslandschaft und die Projektbegleitung im Rahmen der Neuordnung des Informations- und Wissensmanagements. Die Problemstellungen und die Basis für den Beratungsauftrag können zusammenfassend wie folgt beschrieben werden:

- Zugriffproblematik: Information liegt in vielen verschiedenen Dokumenten und Datenbanken vor, aber dezentral und nicht unternehmensübergreifend zugreifbar;
- Redundanz: Viele Informationen mehrfach gespeichert;
- Versionierungsproblem: Bei den vorhandenen Dokumenten ist nicht nachvollziehbar, welches die letzte und gültige Version ist;
- Traceability-Problem: Informationsflüsse und Informationsprozesse nicht ausreichend nachvollziehbar, keine Information darüber, wo Dokumente im Rundlauf zu einem bestimmten Zeitpunkt sind;
- Intranet bietet bloße Sammlung von Inhalten, ist nicht nutzergerecht optimiert, keine Suchfunktion;
- Fehlende Benutzerführung: Prozesse sind im QM beschrieben, aber mangelnde Disziplin bei der Einhaltung;

- Mangelnde Wissensteilung und Information Gate Keepers als Engpass, weil sie durch Arbeitsüberlastung nicht über ausreichende Zeitressourcen zur Wissensteilung verfügen und Wartezeiten für die Nachfrager der Information entstehen.

Während eines ersten Workshops wurden diese Problemstellungen im Managementkreis diskutiert und ein Information Audit durchgeführt, welches anhand der identifizierten Handlungsfelder zu einem vertiefenden Information Audit mit einem ausgewählten Mitarbeiterkreis führte. Das Ergebnis beider Audits wurde von den Beratern auf das InfoMap Bewertungssystem übertragen und ergab folgendes Ergebnis:

Kriterium	Anzahl Punkte (von maximal 10)	Kriterium	Anzahl Punkte (von maximal 10)	Delta Δ
WIR	3,7	ANDERE	5,9	2,2
HERKUNFT	8,0	ZUKUNFT	3,4	4,6
STABILISIERUNG	7,3	VERÄNDERUNG	4,2	3,1
FÜHRERSCHAFT	5,2	KOOPERATION	7,3	2,1
WISSEN	6,0	REFLEXION	3,8	2,2
ERTRAG	9,2	INVOLVEMENT	5,5	3,7

Tab. 1: Ergebnisse des Assessments

Die daraus abgeleitete Radargrafik (siehe Abb. 5) zeigt deutlich, dass ein Ungleichgewicht von Aktivitäten auf fast allen Achsen vorliegt.

- Raumachse WIR – DIE ANDEREN: wesentlich mehr Wissen über Konkurrenz (5,9 von 10 Punkten) als über das eigene Unternehmen (3,7 Punkte).
- Zeitachse HERKUNFT – ZUKUNFT: starker Überhang bei Herkunft (8 Punkte) gegenüber Zukunft (3,4 Punkte). Die Firmenchronologie wurde genau erfasst, Dokumentation und Archivierung sind gelöst, aber optimierbar und modernisierbar. Dem gegenüber steht eine mangelhafte Zieldefinition, eine fehlende IM-Strategie ohne Beschaffungsplanung im Bereich IT und einem unkoordinierten Wachstum verschiedener, teilweise stark redundanter Datenbanken und Informationssammlungen.
- Transformationsachse STABILISIERUNG – VERÄNDERUNG: Stabilisierung ist mit 7,3 Punkten viel besser ausgeprägt als das Veränderungsverhalten (4,2 Punkte). Dies resultiert aus einer an sich gut bewerteten Budget- und Mitarbeiterausstattung, jedoch wurde ein Ressourcenverlust durch eine Reihe redundanter (doppelt geführter) Informationssammlungen und einige stark überbeuerte und überdimensionierte Softwarelösungen identifiziert.
- Engagementachse FÜHRERSCHAFT – KOOPERATION: Führerschaft mit einem erreichten Ergebnis von 5,2 Punkten mag in diesem konkreten Fallbeispiel insofern als weniger bedeutend eingestuft werden, zumal das untersuchte Unternehmen kaum Konkurrenz in seinem Tätigkeitsbereich hat und das Anstreben einer Führerschaft kein Ziel im Sinne einer Marktposition sein muss, wohl aber technologische Führerschaft angestrebt wird. Kooperationen (7,3 Punkte) sind in durchaus passendem Masse vorhanden, könnten aber noch optimiert werden.
- Wissensachse WISSEN – REFLEXION: Die Organisation und die Verfügbarkeit von Informationen und Wissen liegen mit 6 Punkten gerade bei einer durchschnittlichen Realisierung. Dies steht einer mangelhaften Reflexion, Verwertung und Umsetzung des vorhandenen Wissens gegenüber.
- Unternehmenskulturachse ERTRAG – INVOLVEMENT: Hinsichtlich Ertragsorientierung wird ein sehr gutes Ergebnis erzielt (9,2 Punkte), zumal die Strategie auf Zufriedenstellung der Stakeholder ausgerichtet ist und die Erfüllung diesbezüglicher Anliegen oberste Priorität genießt, sodass die Budgetzuteilung regelmäßig gesichert werden kann. Im Bereich Involvement zeigen die erzielten 5,5 Punkte eine gerade durchschnittliche Bewertung von Mitarbeitermotivation, Change Management und Einbeziehung der Mitarbeiter, deren Anregungen, Bedürfnisse und Motivation.

Eine Priorisierung von Massnahmen drängt sich für die Zeitachse HERKUNFT-ZUKUNFT mit einem Delta von 4,6 und die Unternehmenskulturachse mit einem Delta von 3,7 Punkten auf. Gleichzeitig können bei allen Faktoren mit einem Ausprägungsgrad unter 5 Punkten Maßnahmen empfohlen erscheinen.

Folgende Instrumente wurden im Beratungsauftrag gewählt, womit gemäß InfoMap folgende Beiträge zur Optimierung der Kriterien geleistet werden konnten (Punkte werden aus dem bewerteten Methodenrepertoire übertragen, siehe Beispiel in Abb. 3):

- **Information Audit:**
2 Punkte bei den Kriterien WIR, und INVOLVEMENT jeweils 1 Punkt zu addieren in den Kriterien WISSEN und VERÄNDERUNG.
- **Benchmarking:**
2 Punkte zum Kriterium ANDERE, jeweils 1 Punkt zu addieren bei FÜHRERSCHAFT und REFLEXION.
- **Prozessanalyse:**
jeweils 1 Punkt zu addieren bei den Kriterien WIR, WISSEN und STABILISIERUNG.
- **Dokumentenmanagementsystem / Enterprise Search:**
2 Punkte zu addieren bei WISSEN und ZUKUNFT, sowie jeweils 1 Punkt bei STABILISIERUNG, VERÄNDERUNG und REFLEXION.
- **IM-Strategie:**
Die Erstellung einer IM-Strategie bringt 2 Punkte im Kriterium ZUKUNFT, und jeweils 1 Punkt bei FÜHRERSCHAFT, VERÄNDERUNG und REFLEXION.
- **Change Management**
Der Einsatz von Change Management führt zur Addition von 2 Punkten beim Kriterium INVOLVEMENT und zu bei STABILISIERUNG, VERÄNDERUNG und ZUKUNFT.
- **Wiki**
Das geplante Unternehmens-Wiki bringt jeweils 1 Punkt in den Kriterien WISSEN, REFLEXION und INVOLVEMENT.

Durch die Visualisierung in Form der Radargrafik zeigt sich, dass Defizite und Ungleichgewichte potenziell gut ausgeglichen werden können. Das Ergebnis wird in Abb. 6 dargestellt.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Das Ergebnis des InfoMap Assessments zeigt in der Fallstudie jene Handlungsfelder auf, die mit Hilfe der gewählten Methoden deutlich verbessert werden können.

Die in der Fallstudie identifizierten Defizite und Ungleichgewichte richten das Augenmerk auch auf jene Bereiche, die potenziell zum Scheitern von Projekten führen können. Die geringe Ausprägung des Involvements legt es beispielsweise nahe, eine bewusste Einbeziehung der Mitarbeiter zur Gewährleistung des Projekterfolgs zu berücksichtigen [Untermarzonner, 2006]. Unterschiedlichen Studien zu folge scheitern 50 bis 90 % aller IT-Projekte weniger an der Technologie bzw. deren Kenntnis als an der mangelnden Berücksichtigung von Mitarbeitereinbindung und dem ungenügenden Management von Veränderungsprozessen [Remy 2008]. Im beschriebenen Projekt wurde das Involvement der Mitarbeiter im Rahmen des Information Audit und mittels Change Management sichergestellt.

Darüber hinaus gehend scheint sich das InfoMap Modell als Testsystem im Sinne eines "Fitness-Checks" zu eignen, mit welchem unter Umständen Defizite und Handlungsfelder identifiziert werden können, die möglicherweise unentdeckt blieben und deren Unterrepräsentierung sich im Zeitverlauf potentiell negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. In diesem Sinne könnte sich das InfoMap Modell zur "Früherkennung", also Prophylaxe im Informations- und Wissensmanagement eignen.

Künftig wird das von uns vorgeschlagene Modell in verschiedenen Richtungen weiter entwickelt werden müssen:

1. die WIM Toolbox ist zu ergänzen um weitere Instrumente und Methoden des WIM,
2. die Gewichtung, die als Grundlage zur Bestimmung der Optimierungsbeiträge dient, ist zu validieren,
3. die Geeignetheit der gewählten Meta-Kriterien mit ihren Antagonismen ist weiter zu evaluieren,
4. das Assessment ist bezüglich der Analysefragen weiter zu spezifizieren und zu validieren,
5. Ableitung eines generischen Modells zur Identifizierung und Priorisierung von Handlungsfeldern und Maßnahmen.

Die ersten positiven Erprobungen des InfoMap Modells in der Praxis bestärken uns, das Konzept weiter zu entwickeln, und die Instrumente zu optimieren, damit diese dem Informations- und Wissensmanagement als Handlungsrahmen dienen können.

Literatur

Heinrich, Lutz J.: Lehner; Franz; Informationsmanagement, 8. vollst. überarb. u. erg. Aufl., Oldenburg, München, 2005

Herget, Josef: Informationsmanagement, in: Kuhlen/Seeger/Strauch (Hrsg.), Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation, 5., völlig neu gefasste Ausgabe, Band 1: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und –praxis, München, 2004

Katzmair, Harald: Frische Luft für starke Netzwerke, Präsentation, Linz, 2005, [online], verfügbar: <http://www.linz.at/images/katzmair.pdf>

Kotter, John: Leading Change, Mcgraw-Hill Professional, New York, 1996

Krcmar, Helmut: Informationsmanagement, 4., überarb. u. erw. Aufl., Springer, Berlin, 2004

Mader, Isabella: Methodenrepertoire des Strategischen Informationsmanagements. Systematik durch Rückgriff auf Vorgehensmodelle: eine exemplarische "Tool-Box", Master Thesis, Krems, 2007

Marchand, Donald A., Kettinger, William J.: Rollins, John D.: Information Orientation. The Link to Business Performance, New York, Oxford University Press, 2002

Newton, Isaac. Philosophiae Naturalis Principia Mathematica, London, 1726

Remy, Dieter: "Der Faktor Mensch", Artikel, 01/2008, [online], verfügbar: http://www.ottmann.de/de/fa_002.htm

Untermarzoner, Dagmar: Tabu-Thema Scheitern, Artikel in: Hernsteiner "Was Veränderungen verändern...", 2/2006, [online], verfügbar: <http://www.hernstein.at/Media/2006-2.pdf>,

Wiseman, Charles M.: Strategy and Computers: Information Systems As Competitive Weapons, Dow Jones-Irwin, Homewood/IL, 1985

Autorenkontakt:

Isabella Mader, MSc
IMAC
Uferstrasse 36
78465 Konstanz, Deutschland
isabella.mader@imac.de

Prof. Dr. Josef Herget
Donau-Universität Krems
Leiter des Zentrums für Wissens- und Informationsmanagement
Dr.-Karl-Dorrek-Strasse 30
3500 Krems, Österreich
josef.herget@donau-uni.ac.at